

知的資産経営と企業価値

平成17年8月
経済産業省知的財産政策室
住田 孝之

1. 我が国経済発展の基本的シナリオ

少子高齢化
国内経済規模拡大は困難

グローバルな競争の激化

グローバルな市場 / 制度の中で競争力強化 = 継続的な
「レント」の確保 将来利益の确实性の向上 = 企業価値
の向上が我が国経済発展の鍵

企業が自らの強みを
いかにレントとして
実現していくか

強みをいかに維持し、
強化していくか

企業の強みがレントに
なりやすい環境をいかに
作ることができるか

2. 発展の源泉となる企業の強みと知的資産

レートの
源泉

=

他者の追随・真似を許さないその企業のオンリーワンの技術やビジネスモデルの実力

=

企業本来の強み

我が国企業の強みの例

製造段階での「すりあわせ」に代表される製品の細部へのこだわり / 技術・ノウハウ

顧客との意思疎通による問題解決型の商品 / サービスの開発スピードの速さとそれを可能にする組織 / システム (取引先の側からの次世代商品開発のリクエストを含む)

レベルの高い要求のフィードバックを可能にするレベルの高い消費者の存在と消費者と企業の結びつき (質の高いネットワーク)

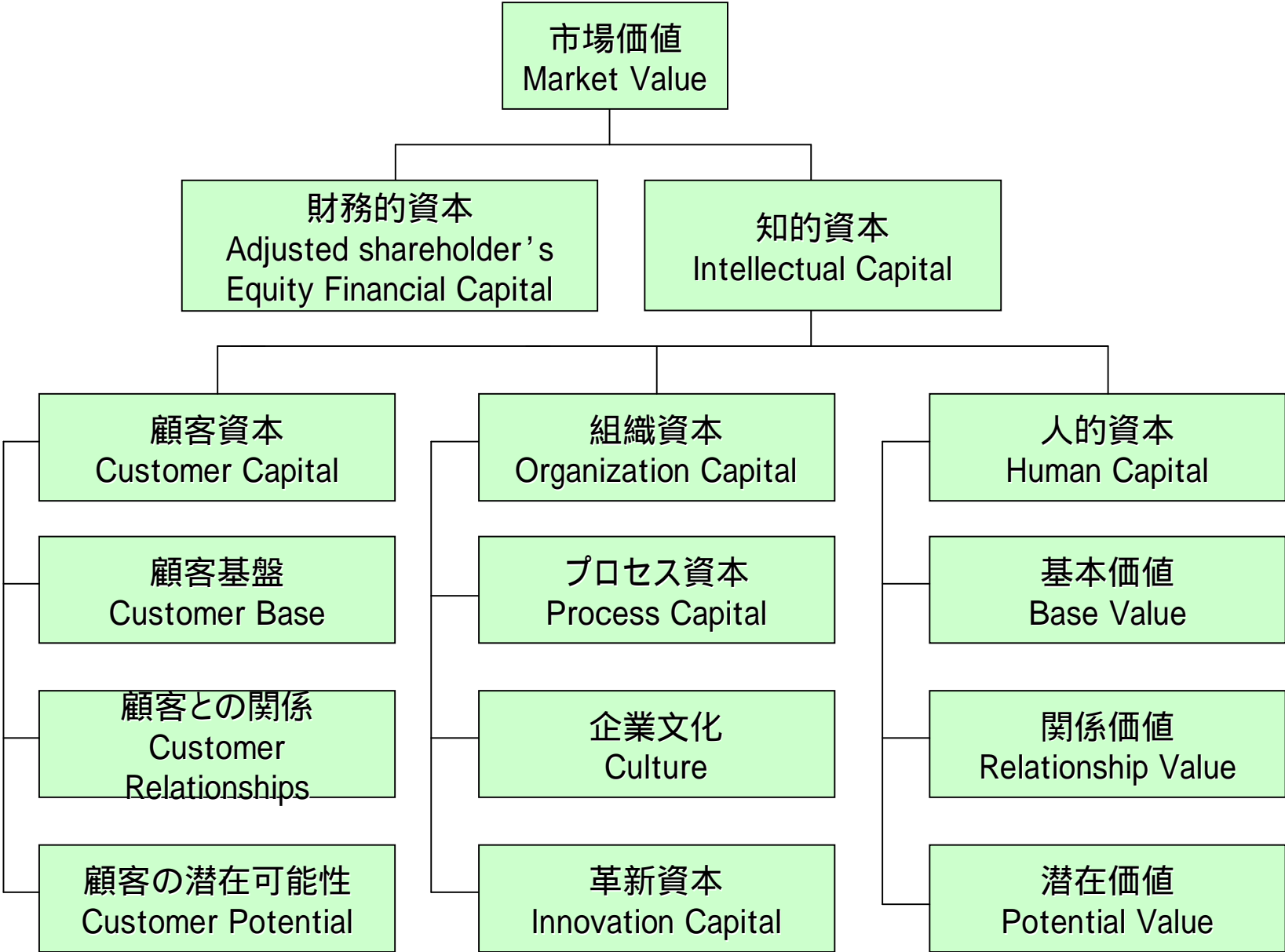
品質や中長期的な安定的存在感、中期的な取引関係などに基づく信頼に裏打ちされた商品 / サービス / 企業のブランド力

レベルの高い従業員のモチベーションの維持 / 能力の発揮及びそれを可能にしてきた雇用・組織関連のシステム

技術者・技能者の裾野の広さに支えられた知的創造の能力

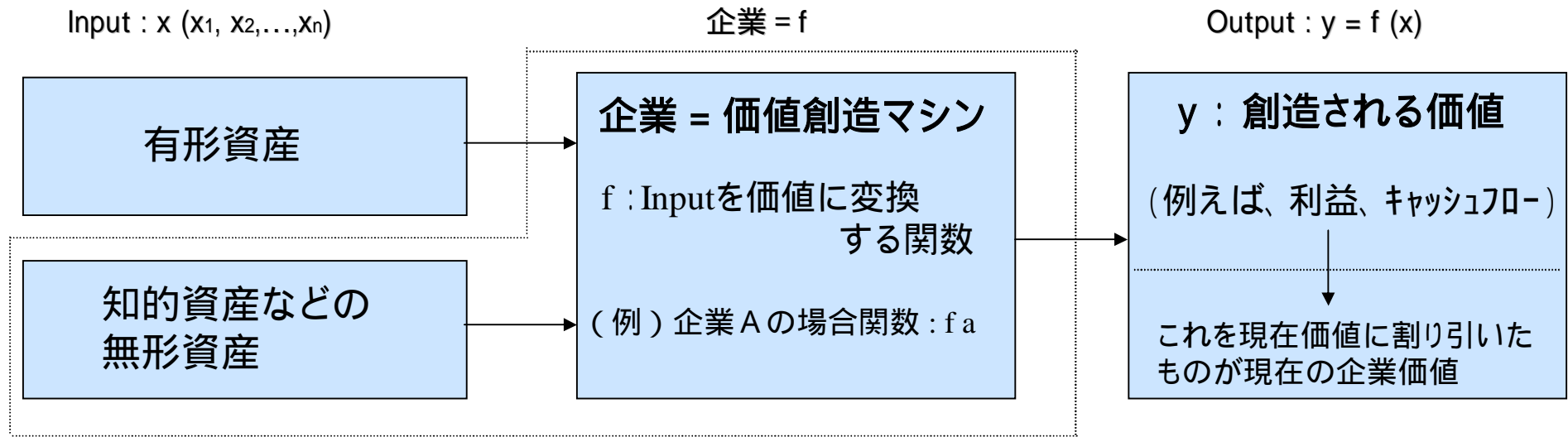
財務情報に現れない
知的資産が源泉

3. 知的資産・資本の分類～スカンディア社の場合～



出所:リクルート・ワークス研究所「Works42号」より

4. 企業価値のとらえ方(枠組み)



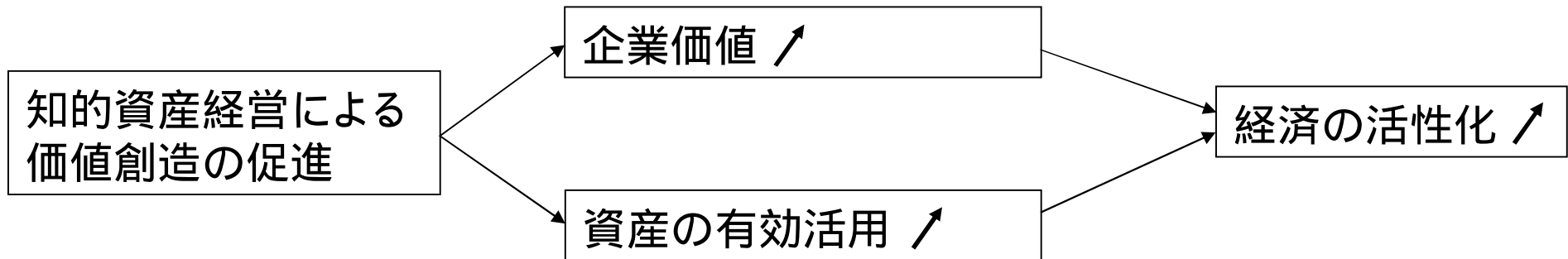
ポイント

f も x (保有する資産の組合せ) も百社百様。
Output y は1つとは限らない。 $y_1 \dots y_k$ があり得る。例えば、外部経済。
 x の中味も重要ではあるが、 x の中味を活かせる f になっていることによって y は大きくなる という点も重要。
企業が y を高めるためには、 x の増大、 f にマッチした x の選択、 x の強い部分を活かす f = 経営方針の変更がある。

これまでは、財務情報たる有形資産と現在の利益に着目。

しかし、企業価値は、将来の利益・キャッシュフローが基本。現在は、点線部分が不明なため、将来利益についての確からしい予測ができない。

5. 知的資産経営のねらい



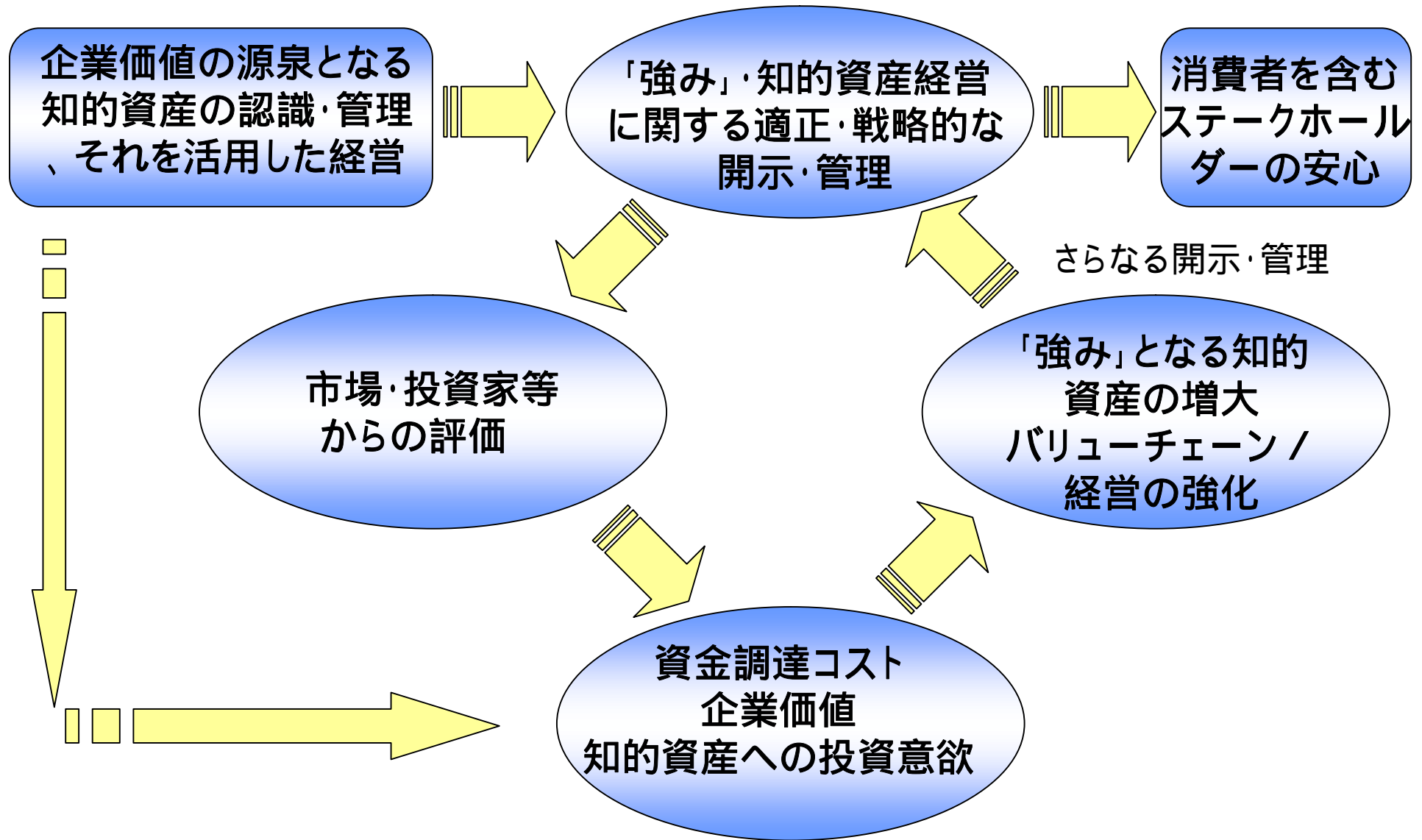
知的資産経営とは・・・

企業が自ら保有する固有の知的資産（及びその組合せによるバリューチェーン）を認識し、それを管理・活用して中期的に持続的な利益*を確保する経営

* 企業価値は将来の収益キャッシュフローを基本として捉えられるようになっており、企業もステークホルダーも、特に持続的利益に強い関心を抱くようになっている。

知的資産自体が価値を生むのではなく、それを活用した経営が価値を生む。

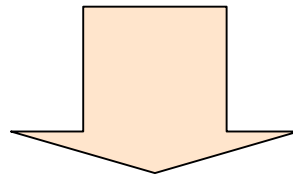
6. 知的資産の好循環の実現



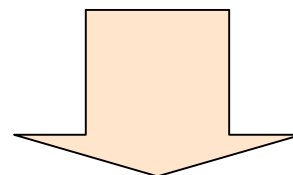
好循環の実現による競争力強化・国富の増大 経済発展
国際的な経済発展への貢献

7. 知的資産経営における開示の役割

知的資産経営がいかに重要でも、その経営内容、そのための投資につき、関係者の理解・評価が得られなければ、企業の努力は続かない



ステークホルダーとの認識の共有が、知的資産経営の持続のためには不可欠

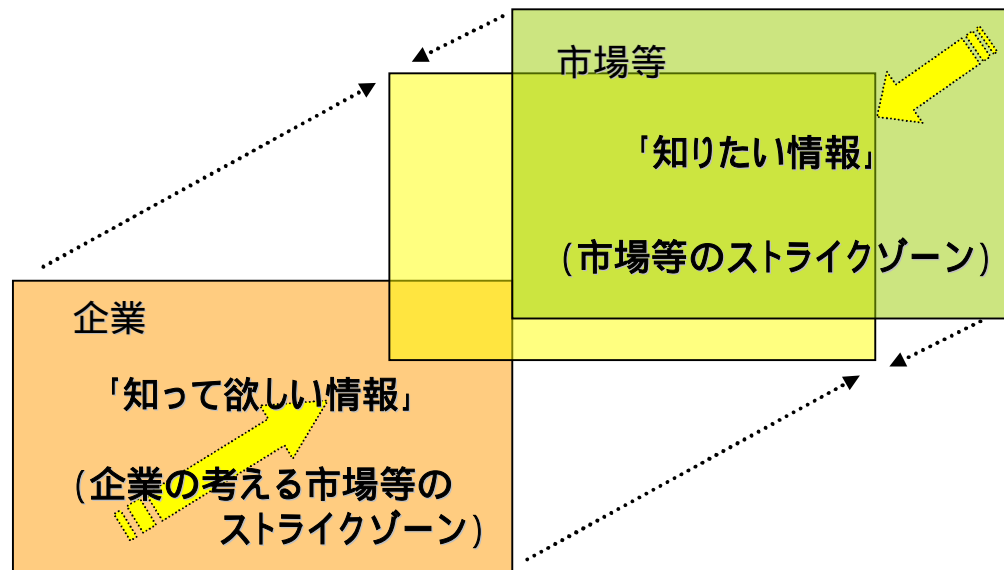


知的資産経営に関する的確な開示が必要

8. 開示メカニズム(指針)の必要性

- ・開示メカニズムにより、市場等が知りたい情報の切り口(市場等のストライクゾーン)を示す。
- ・企業の将来収益の実現可能性に関するストーリーの起承転結が明確化し、その信憑性が高まる。

注) ストーリーの具体的な内容を画一化することが目的ではない。



- ・開示メカニズムにより、企業は市場等のストライクゾーン(市場等の「知りたい情報」)にボール(情報)を投げることができる。
- ・市場等はストライクゾーン(「知りたい情報」)周辺のボール(情報)についても市場等は積極的に評価する。

開示目的の達成

9. 企業価値創造のストーリーのイメージ

企業価値を高めるストーリー A. ~ G.

- A. 過去において選択と集中を行って経営方針を立て、
 - B. 投資をした結果として、
 - C. その企業に固有の知的資産やそれをベースとした強みが蓄積され、
 - D. 利益などの業績が生まれ、
 - E. 知的資産の集まりが永続性を持ち得るバリューチェーンとして企業の中に定着し、
 - F. 将来の不確実性/リスクを具体的に認識して、それに対処しつつ知的資産やバリューチェーンを活かす経営方針を立て、
 - G. 経営方針に沿って必要な知的資産の維持・発展のために、投資を行い、又は有効な資産の賞味期限が切れていないことにより、
- 将来収益(企業価値の向上)が期待できる。

ストーリーが机上の空論でないことを示す裏付け(例)

- | (定性的なもの) | (定量的なもの) |
|----------------------|----------------------|
| A 過去のビジョン | |
| B 投資の方針 | B 投資等の実績 |
| C 強みや不足な点 | C 知的資産関連指標の説明 |
| | D 利益等これまでの業績 |
| E バリューチェーンの認識とその持続性、 | |
| F リスク認識と経営方針 | F リスク関連指標 |
| G 投資等の方針 | G 投資計画
及び知的資産関連指標 |

各企業の企業価値創造のストーリー(定性的) + 裏付け指標等によって企業価値を説明する。

10. 知的資産指標

< バリューチェーンにおいて ポイントとなる視点 >

経営スタンス・リーダーシップ

従業員、投資家、顧客等への
経営哲学の浸透、リーダーシップ

選択と集中

製品・サービス、技術、顧客、市場
等の選択と集中の状況

対外交渉力・レレーションシップ

川上、川下との交渉能力、説得力

知識の創造・イノベーション・スピード

イノベーション、スピードを含む
新しい価値創造の能力・効率

チームワーク・組織知

組織(総合)力、
個々の能力等の組織としての結合

リスク管理・ガバナンス

リスクの認識・評価、対応、管理、
公表等

社会との共生

地域・社会等への貢献による
好イメージの形成

< 開示項目例 >

- ・経営者による社内情報発信回数
- ・経営者による社外情報発信回数
- ・経営目標の浸透力 ・経営陣の年齢、特性

- ・ビジネス類型 ・R & D集中度 ・市場等の差別化
- ・主力事業の営業利益率 ・従業員の評価選別システム
- ・主力事業の売上全体に占める割合
- ・主力事業の営業利益に占める割合
- ・主力事業における主力製品、サービス同業他社加重平均
- ・主力事業における主力製品、サービス別シェア加重平均
- ・非主力事業への対応/撤退基準の有無

- ・仕入先企業との取引年数 ・客単価の変化
- ・原材料市況変化に対する仕入価格の弾性値(交渉力)
- ・原価の変化に対する出荷価格の弾力性(価格転嫁能力)
- ・販売取引先数対クレーム受付件数割合
- ・顧客満足度 ・ファイナンス力 ・新規顧客売上高比率

- ・売上高対研究開発費 ・外部委託研究開発費比率
- ・知的財産の取得、活用の状況
- ・従業員一人当能力開発費用
- ・新陳代謝率(従業員平均年齢とその前年比)
- ・中途採用率(管理職以上の中途採用率含む)
- ・新製品比率 ・決算発表までの所用日数

- ・組織における情報共有
- ・社内改善提案制度、改善実施件数
- ・横断的組織の採用状況
- ・転出比率 ・従業員満足度
- ・インセンティブシステム

- ・コンプライアンス体制 ・執行と監督のメカニズム
- ・内部統制の有効性 ・リスク情報の公表実績、スピード
- ・リスク分散状況 ・被買収リスク
- ・懸案中の訴訟における賠償請求
- ・情報漏洩リスク

- ・環境関連投資額
- ・SRIファンド採用数
- ・社会的活動による表彰実績
- ・企業イメージランキング

11. 知的資産経営報告の全体像(例)

<知的資産経営報告の本体(例)> ~ 価値創造のストーリー ~

ストーリーを裏付ける
知的資産指標()

<別添>

経営哲学

…年の起業以来、……「快適で充実した都市生活を実現する」という理念のもと、これを広く関係者に周知して企業イメージを確立するとともに(IRの回数)、従業員の行動指針とし(経営目標の浸透度)……。ユーザーのニーズに即応した製品開発のため、…年に開発に成功した 技術を基盤として、周辺の技術開発を進め、時代の流れを汲み取り、または時代を先取りする形で(経営陣の平均年齢)事業を進めて参ります。

過去~現在

(経営方針)…都市化の進展、生活環境への要求水準の高まりを背景に、比較的狭い居住スペースで利用可能な の需要増大を見込み、……。低騒音で、手入れがしやすいといった特徴をもつ都市生活者向けの製品に重点を置き、そこでの競争優位を目指して事業を行って参りました。

(投資実績)…防音技術、軽量化技術と省スペース型のデザイン開発に集中的に投資(R & D集中度)し(× × ~ × × 年 億円)、……。また、そのための材料開発を大学と共同で行いました(大学との連携プロジェクト 年 億円)(外部委託研究開発費)。

(知的資産・バリューチェーン)… × × 分野の技術の という基本特許を 年に取得。これをベースとした改良発明で周辺分野に権利を拡大(件)、また意匠権も取得(件)…。 の素材開発を進めてきました(研究者一人当R & D費)。これらの活動をマーケティングと直結させるべく、 - - 年に社内に横断的な組織としての「製品チーム」を発足させ、若手リーダーの下でニーズ即応の開発・販売を実現しています。このチームから具体的に × × × や が生まれました。したがって、他社では製造できない、 を製品化し、様々なデザインにより製品のラインナップを充実させ、ユーザーのニーズに応えた結果、製品は市場の %を占め(品目別シェア加重平均)、……。近年のデフレ傾向の中でも製品単価を維持(客単価の変化)、消費者向けのPRにも × × 年から力を入れ企業イメージ向上を図っています(企業イメージ調査)。

(実績)この結果、売上げは × × 年 - - 円から 年 - - 円となり、……。経常利益は 年 - - 円から 年 - - 円となっています。しかし、昨年は…の影響により、経常利益が減少しました。

現在~今後

(ビジョン)韓国の競合メーカーの台頭により、経営環境は厳しくなっていますが、これまでの実績に基づき、顧客のニーズに的確に応える高信頼性をより前面に出すことによって差別化の継続を図ります。具体的には、製品単価を維持しつつ引き続き国内市場を確保するべく、基本的な特許に立脚しながら、主力の を中心にさらなる製品開発を進めるとともにデザイン力や顧客へのPR、とりわけ当社が果たしている社会的責任を社長自らが各方面にPRし、社内にも徹底することによって、企業イメージの向上を図り、さらなる収益体質の強化を図ってまいります。

(投資計画) × × 年以来、総勢 人のデザイナーの採用や育成を行っており、これを今後 人に拡充し、研修も充実させ(一人当たり研修費:現在 円 5年後 × 円)ます。また企業イメージ向上のため、当社製品が美観を改善している点、さらに新製品の色彩・材質の選定においても人に優しい、環境に優しいものに特化し(環境関連投資 × × 円)、この点を社外向けのPRの柱としてまいります。また、主力 に続く商品の新素材の開発は、2年後に終了(投資額 円)し、製品化段階に入る予定です。

(持続性)基本特許の有効期限は 年であり、周辺の特許は、平均して × × 年まで効力を持っています。また、当社製品は、購買層から高い評価を得ており、この数字は年々上昇する傾向にあります(企業イメージ調査、顧客満足度)。今後は、「製品チーム」への更なるインセンティブ付与のため、…のシステムを導入します。また、昨年からは開始した中国の一部大都市への輸出を含め、期待される市場規模が拡大することが見込まれる(平均伸び率 %を予想)ことから、売上げも年 %の伸びが見込まれ、経常利益は × 年に を予想しております。

知的資産指標

- ・IRの回数
- ・従業員満足度
- ・R & D集中度
- ・客単価
- ・顧客満足度
- ・知識の創造
- ・売上高研究開発費
- ・中途採用率
- ・新製品比率
- ・情報共有度
- ・内部統制の有効性
- ・訴訟リスク
- ・企業イメージ
- ……
- ……
- ……

+

12. 知的資産経営の開示メカニズム

原則

- ある程度の比較可能性
- 秘密保持
- 広範囲の自由度を企業に認める
- 説得性

-経営者の目から見た経営全体の説明

企業の価値創造のストーリー、その裏付けに使う指標は、各社各様。

重要な知的資産指標について、知的資産経営報告の文章中に引用する。その他の知的資産指標は、可能な範囲で別添する。(また数字についての目標や説明を記載できる。)企業独自に作成した指標は、算出方法や出典を明記した上で用いる。

知的資産経営報告は、独立の報告書としても、何らかの開示書面(例えば年次報告)の一部とすることも可能。

上場企業及び株式非公開企業も含めて、まずは自主的開示をし、それが定着した段階で制度的位置づけを検討。

13 . 知的資産経営の開示情報の信憑性の確保

知的資産経営開示における

- 価値創造に関するストーリーの説得性
- 定量的な裏付け指標
- 開示情報の連続性

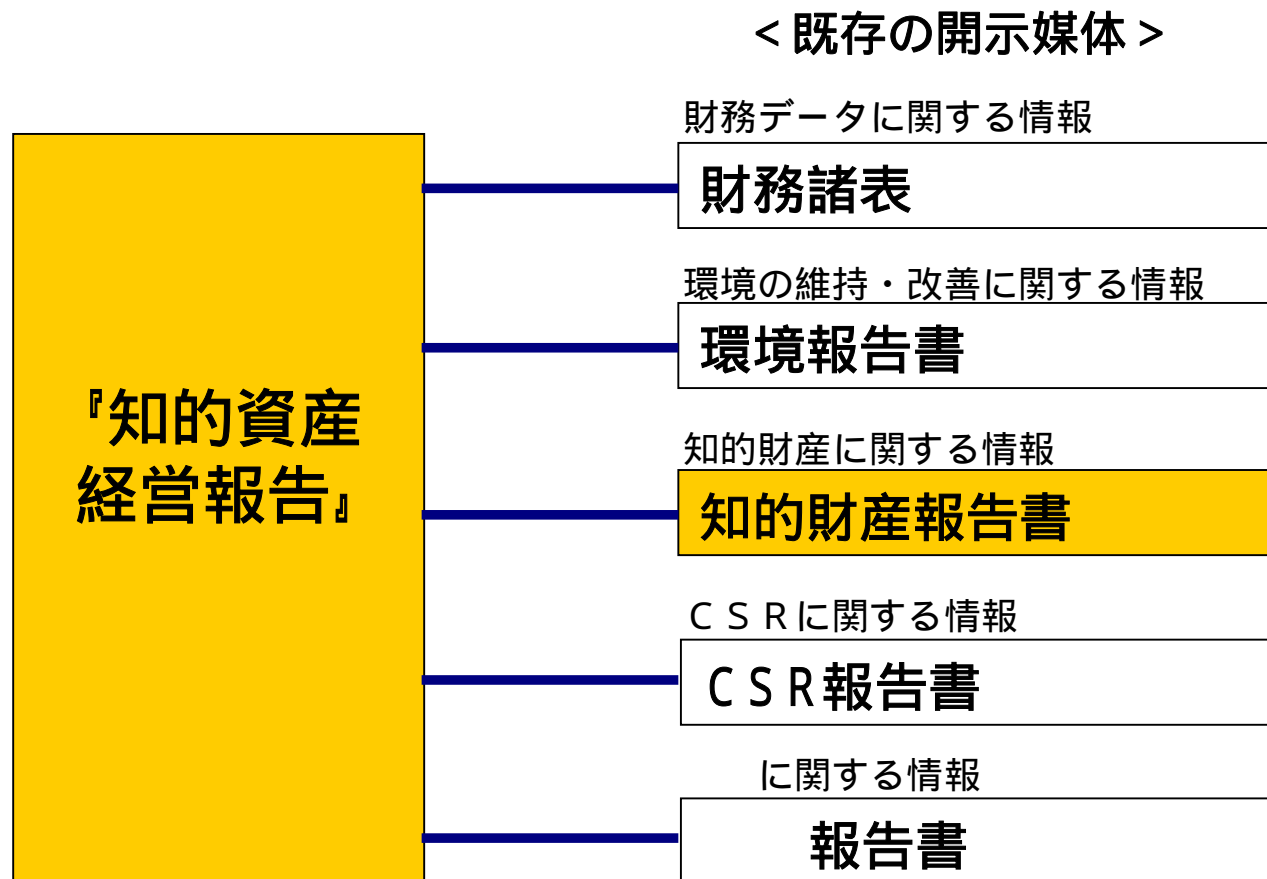
企業内部における

- 効果的な知的資産管理
- 目標管理 / リスク管理システム
- これらに関する内部統制メカニズム

第三者による

- 指標に関する保証
- 開示情報、経営、内部統制に関する外部監査

14. 知的資産経営報告と知的財産報告書等の関係



知的資産経営報告は、経営全体について5枚程度でまとめたもの。
知的資産経営報告の内容を詳細に説明する報告書等があれば別添する。
(例えば、知財を活用した事業から多くの収益を得ている企業は、知的財産報告書を作成し、知的資産経営報告を詳細に説明する報告書として別添する。)

15. 簡易な取り組みの方法～SWOT分析

取り組みの入り口となる頭の整理のためには、SWOT分析の手法が有効。以下はキッコーマン(株)が行った分析の例。

<強み>

国内外におけるブランド力

社内品質保証体制の充実

- ・堅実・安心・高品質のイメージを維持

醸造技術に関する高い技術力

- ・長年のノウハウ・技術の蓄積
- ・調味料に関する商品開発力

グループ企業との技術連携

- ・日本デルモンテ, マンズワイン, …

<収益機会が期待できるもの>

提携企業との協力体制

- ・共同商品開発, 物流チャネルの活用, …

**米国の有力栄養補助食品メーカーとの
合併会社設立**

- ・健康食品の共同研究および共同商品開発
- ・米国での栄養補助食品, 健康食品の製造・販売

新事業分野に関する特許の取得

- ・バイオ, 機能性食品, …

<弱み>

成熟産業(食品業界)

- ・特許権満了、公知技術多い
- ・基本特許が取りにくい
- ・特許で保護されないノウハウも多い

<ライバル等からの脅威にさらされる危険性が高いもの>

ノウハウの特許化

- ・他社によるノウハウの特許化

模倣品(中国、アジア)

- ・模倣品, 類似品によるブランドイメージ低下

16. 知的資産経営の推進の意義

新しい経営像、新しい企業像の提示 = 多くのステークホルダーを視野に
株主だけでなく、従業員、顧客、取引先、債権者、社会なども重視

企業による価値認識と積極的発信 信憑性が高まれば、評価が向上
過小評価が減れば、企業の被買収リスクが減少

企業ごとに得意な分野、固有の価値創造のやり方への投資の集中
= 選択と集中の徹底 & 経営資源の最適配分・最適活用・実現価値最大化
経済全体としても資源配分が最適化 = 経済の効率性・活力が上昇

企業において重要なものへの認識が明確化 = 内部管理も徹底
重要技術の流出防止、技能の劣化防止 & 企業再生の道筋も明確化

ベンチャー企業が自らの潜在力を示す手法ができる。 = ベンチャーの振興

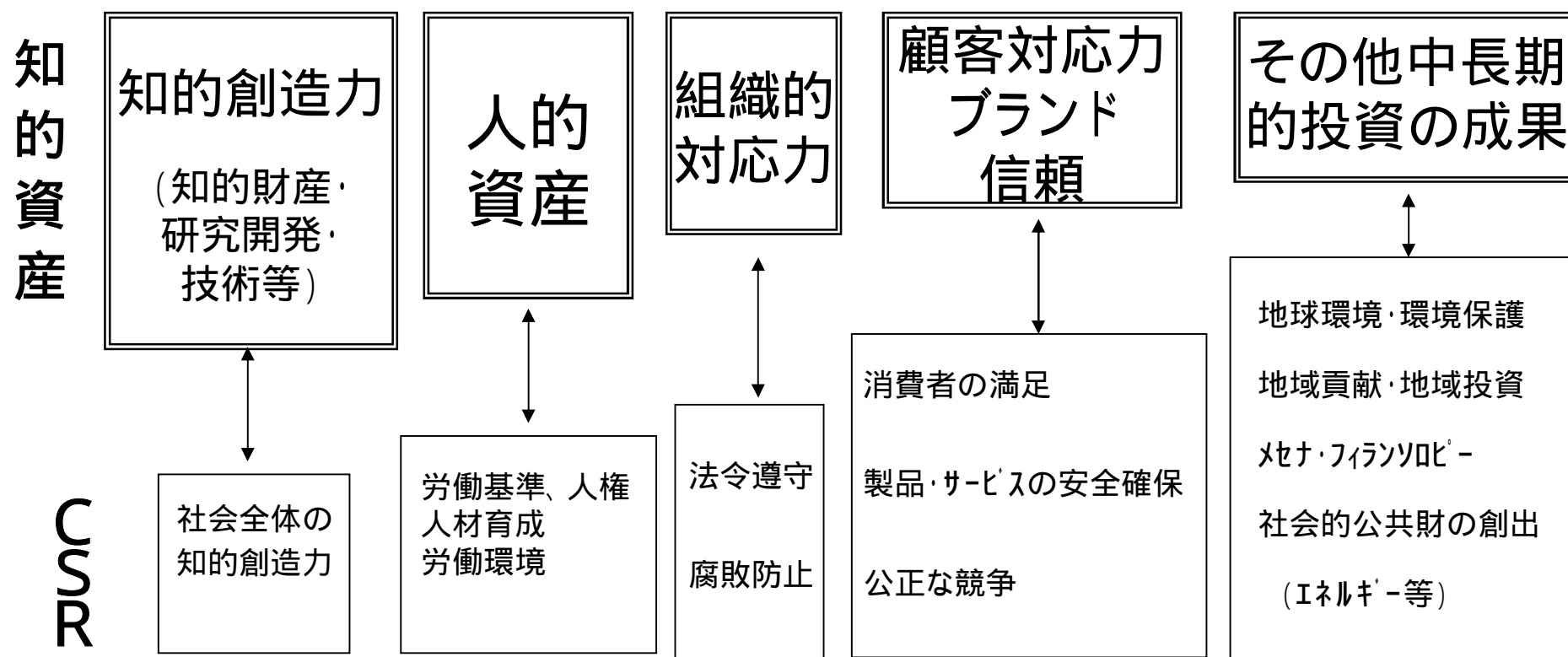
有形資産以外のものへの着目 金融分野における「目利き」の機能を向上
中小企業を含め、資金確保のツールが拡大

経営の全体像やプライオリティの明確化 増大する各種の開示要請に対し、各
種の開示の位置づけの明確化や取捨選択が可能に

国際的な流れをリードできれば、日本に固有の要素が国際的にも正しく認知され
る可能性。

17. 知的資産の要素とCSRの要素との関係

- ・企業から見れば知的資産であるものを、社会との接点で社会の側から見れば、CSRとして評価される。 知的資産とCSRは表裏をなすもの。
- ・我が国企業は、そもそも力を入れている部分(それが強みの部分であることが多い)を積極的にアピールすることが重要。



18. 産業構造審議会新成長政策部会経営・知的資産小委員会

- 2005年2月設立 座長 亜細亜大学学長 池島政広 教授

- 委員 & オブザーバー

産業界

イオン(株)
富士ゼロックス(株)
(株)日立製作所
日産自動車(株)
NTTコミュニケーションズ(株)
岡谷電機産業(株)
(株)資生堂
武田薬品工業(株)
凸版印刷(株)

金融業界、コンサルタント等

(株)アクセル
日本政策投資銀行
フィデリティ投信(株)
(株)アイ・アールジャパン
モルガン・スタンレー証券会社
厚生年金基金連合会
全国消費者団体連絡会
東京証券取引所

大学

亜細亜大学
明治大学
専修大学
東京大学
早稲田大学
横浜国立大学

監査法人

あずさ監査法人
中央青山監査法人
新日本監査法人

オブザーバー

金融庁
日本経済団体連合会
日本機械輸出組合
日本規格協会
(株)日本総合研究所
日本労働組合総連合会
青山学院大学

- 2005年6月 中間報告書及び知的資産経営開示ガイドラインに関するパブリックコメント

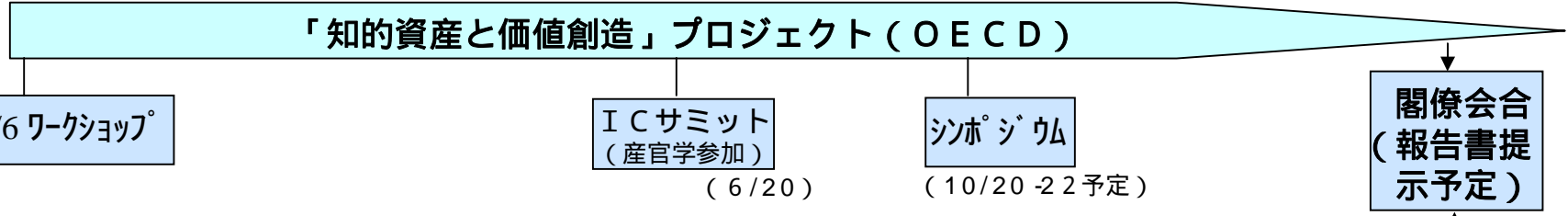
- 夏頃 中間報告書及び知的資産経営開示ガイドライン取りまとめ

- 2005年秋以降 内部管理、第三者による保証等を中心とした検討

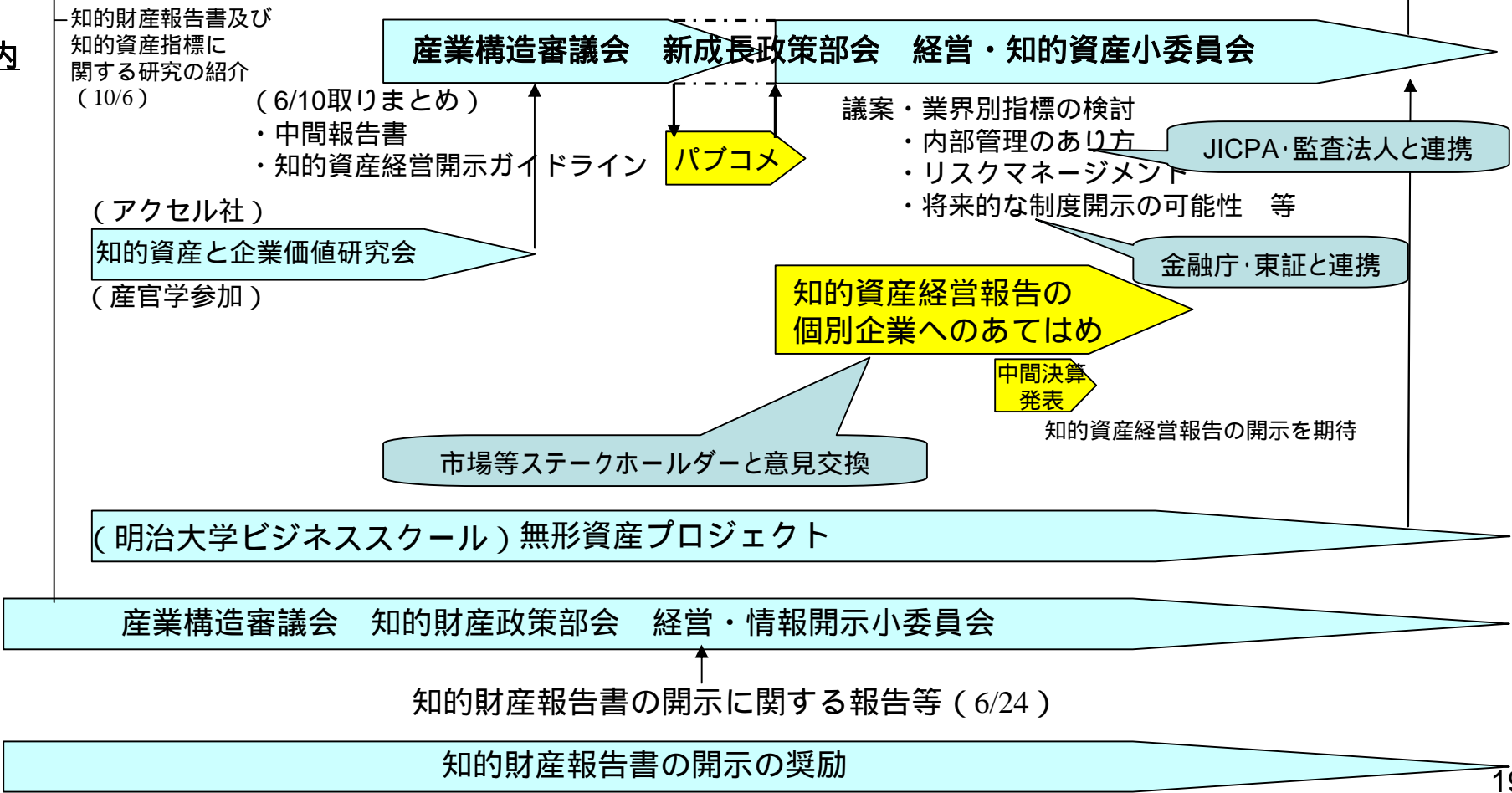
19. 今後のスケジュール

2004 2005 2006
 10月 11月 12月 1月 2月 3月 4月 5月 6月 7月 8月 9月 10月 11月 12月 1月 2月 3月 4月 5月 6月

国際



国内



20. 欧州における知的資産開示の流れ

90年以降、北欧企業を中心に、財務情報以外での企業価値への関心が増大。

デンマーク政府は、2000年に知的資本報告書に関するガイドラインを策定、01年には制度とリンク。03年にはガイドラインを改定。

02年、EUが「MERITUMガイドライン」を公表。03年には、「PRISMプロジェクト」報告書及び「知的資産の測定及び関連する報告実務に関する研究」報告書を公表。

会社法の現代化の流れの中で、改正会計指令(2003/51/EC)において、非財務情報・指標(KPI)の公表を義務化(05/1/1がEU各国の履行期限)。

ドイツは、04年に中小企業を対象として知的資本報告書の作成を推奨するガイドラインを公表。04年12月には、経営報告の基準としてGAS15を採択し、原則とフォーマットを提示。

04年12月よりEUにおいて知的資本報告書に関するガイドライン作成の取組開始。

05年、英国は、将来業績を含めOFR(事業及び財務報告)の開示を義務化する法律を制定。具体的な開示の方法については、ASBが基準を策定。実施ガイダンスとして23種類のKPIを例示。

その他、環境や雇用等社会的側面を含む財務情報以外での企業の価値、責務に関し、欧州は積極的。(オランダは極めて詳細な法律を制定)

企業の社会的責任(CSR)に関して、ISOでは第3者認証を目的としないSRガイドラインを2008年春目途に策定予定。また、00年、GRI()が「サステナビリティレポーティングガイドライン」を策定し、企業による自主的な取組を促進。

CERES(環境団体と社会的投資団体との連合)及びUNEP(国連環境計画)の呼びかけにより97年に発足したNGO

21. その他世界における知的資産開示の流れ

米国

94年、AICPA特別委員会(ジェンキンス委員会)が「Improving Business Reporting」を公表
注) Business Reportingは 過去情報よりも将来情報を、 数字情報よりも文字情報を、 管理会計情報をも開示する、というもの。

FASBは、ジェンキンス議長の下、「Business Reporting Research Project」(98年)を発足。

01年のエンロン等の不祥事により、Business Reportingに関する議論が低迷する一方、02年に財務情報の信憑性確保のために内部統制強化を目的としたサーベインズ・オクスレー法(SOX法)制定。

04年、Enhanced Business Reporting Consortium設立(AICPAがリード)。

OECD

91～92年:無形資産に関する検討

99年:知的資本の評価・開示に関するシンポジウム

04年～06年:知的資産と価値創造に関するプロジェクト(日本の提案)

その他

05年:IASBの経営説明のWGが、ASB(英)の策定した基準をベースにした経営説明の基準に関し、論点ペーパーを作成し、広く意見聴取を行う予定。

世界銀行が07年にメキシコで知識経済サミットを開催予定

22. 知的資産経営に関する我が国の過去の取組・研究

過去の取組・研究

- 伊丹敬之 『新・経営戦略の理論』日本経済新聞社，(1984年)
「見えざる」資産を競争優位性の源泉として論じている。
- 野中郁次郎 『知識創造の経営』日本経済新聞社，(1990年)
組織的知識創造プロセスを暗黙知と形式知との相互変換運動であるS E C Iスパイラルとしてモデル化
- 日本経営品質賞（1995年）
マルコム・ボルドリッジ国家品質賞（MB賞）を参考に日本的経営の要素を加味して作成
- 経済同友会 [企業競争力委員会] 『顧客価値創造と効率経営による企業競争力の強化』（2004年）

M E T Iにおける取組

1974年 「企業経営力委員会」
～2000年

- 2002年 『総合経営力指標～定性要因の定量的評価の試み（製造業編／小売業編）』（企業経営力委員会）
『ブランド価値評価研究会報告書』（企業法制研究会）
『知的資本研究会最終報告書』（政策審議室）
- 2003年 『新経営力指標（知的資本）に関する調査研究報告書』（委託調査）
『知的財産情報開示指針』（産業構造審議会）
- 2004年 『知的資産の創造・活用に関する調査研究』（（財）産業研究所）